

カンタス航空の戦略経営

海 保 英 孝

【構成】

1. はじめに
2. 豪州航空市場とカンタス航空の競争地位
3. 厳しい環境変化と経営変革の歴史
4. 世界的危機への対応
5. ツー・ブランド戦略と機材戦略
6. むすびにかえて

1. はじめに

航空会社（エアライン）の経営は，2001 年の 9・11 米国同時多発テロや，その後の原油価格高騰の影響を受け，多くの会社が苦境に立たされている。デルタ航空，アメリカン航空，ユナイテッド航空といった，米国の大手航空会社は軒並み倒産し，経営の立て直しから新たな成長モデルを模索する過程にある。

逆風の激しい中，積極的に変革を続け，生き残ってきた数少ない会社のひとつが，オーストラリア（豪州）のカンタス航空（Qantas Airways）である。

カンタス航空は 1920 年に設立された，英語圏で世界最古の民間航空会社，豪州最大の航空会社である。もともと国有企業であったが，1990 年に民営化，その後 1995 年にオーストラリア証券取引所（Australian Securities Exchange: ASX）に上場している。1958 年に世界一周サービス，1979 年にビジネスクラスの導入などを他社に先駆けて行い，イノベーションへの取り組みが伝統とされている。また，同社は 1926 年に自社で航空機を開発

して以来、最新鋭航空機の導入にもローンチカスタマーとして関わるなど、前向きに取り組んでいる。南半球と欧州や英連邦諸国を結ぶ長距離路線を多く抱えるため、昨今は敬遠されがちな、ボーイング B747 や、エアバス A380 といった超大型旅客機の運航も積極的に行う航空会社である。

豪州の国際線や国内線で、長年にわたってリーダーとしてのポジションを堅持してきたが、それに安住せず、従来とは異なるビジネス・モデル、格安航空会社 (Low-Cost Carrier, LCC) を設立した。ジェットスター航空 (Jetstar Airways) は、格安の料金、シンプルな料金体系、ポイント・ツー・ポイントの路線、単一機材の導入といった、LCC の方程式に忠実に、2004 年 5 月に運航が開始された。また、カンタス航空では、ビジネス客などのリピーターを主たるターゲットとして、ロイヤルティ・プログラム、Qantas Frequent Flyer[®] の積極的な拡大も行い、単に航空事業を補完するものではなく、ひとつの独立した事業体として成長させることにもチャレンジしている。

なぜカンタス航空は厳しい環境の中で生き残ってきたのか。どのような戦略を展開してきたのか。そして、どのような経営変革を行ってきたのか。本稿では、このような戦略経営の諸問題について、同社が公開する年次報告書 (Annual Reports) やデータブック (Data Book) などを中心に検討する。

2. 豪州航空市場とカンタス航空の競争地位

まずは豪州の航空市場の動向について概観してみよう。

豪州発着の国際線および国内線の年間搭乗客数は、1956 年には 220 万人だったものが、2012 年には 7,900 万人へと、約 36 倍にまでなった（図表 1）。

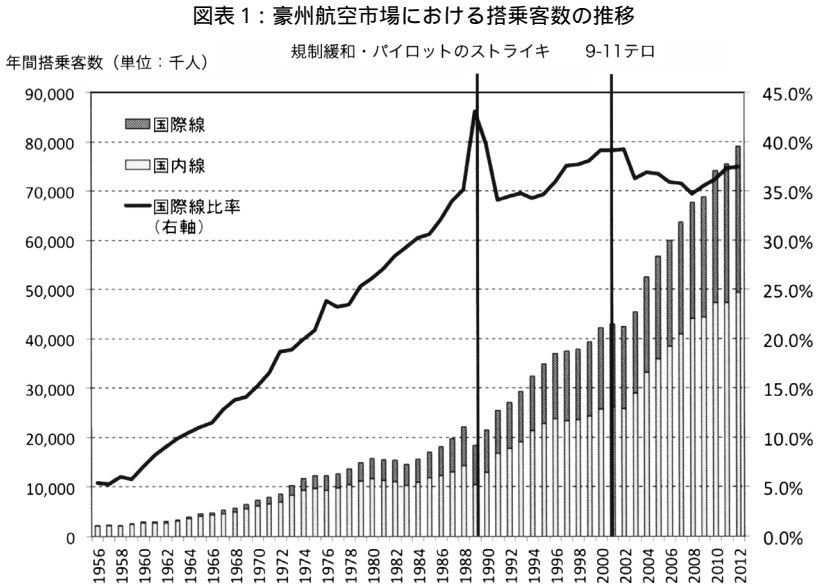
この間、1990 年の航空規制緩和によるパイロットのストライキで国内線の搭乗客数が激減したことと (BTCE, 1991)、2001 年の米国 9・11 同時多発テロで国際線の搭乗客数が減少したこと以外、大きな落ち込みもなく、

カンタス航空の戦略経営

搭乗客数は着実に伸びてきている。9 - 11 直後の 2002 年には 4,000 万人程であったが、それから 10 年余りの間も、資源高などを背景とした好調な豪州経済に支えられ、搭乗客数は増え続けている。2002 年当時の 2 倍、8,000 万人に達するのは時間の問題であろう。

豪州市場全体で搭乗客数は伸びているものの、国際線と国内線の割合には大きな変化が見られる。国際線比率（国際線搭乗客数 ÷ 全搭乗客数）を計算してみると、1956 年の 5% 台から国際線の割合が一貫して伸び続け、1989 年には一時的に 40% を超える水準にまで達してきた。なお、1990 年にこの比率が急騰したのは前述の航空規制緩和による混乱で、国内線の搭乗客数が急落し、国際線の搭乗客数の割合が相対的に高まったことによるものである。

1990 年以降も搭乗客数は順調に伸びを続けているが、それ以前とは異



出所）DoIT (1956-2012) の国際線・国内線データより作成

なり、国際線と国内線の割合は安定し、国際線が35%から40%、国内線が60%から65%の間で推移するという傾向が見られる。すなわち、1950年代から1980年代には国際線市場が成長市場として注目されていたものの、1990年代以降は国際線と国内線のバランスがほぼ安定し、むしろ国内線市場のボリューム感、重要性が相対的に際立ってきているといえよう。

国際線市場の構造は、2000年代以降、LCCなどの攻勢で、上位企業のマーケット・シェアが低下したが、カンタス航空はリーダーの地位を堅持している。

国際線のマーケット・シェアを、2002年・2007年・2012年の3時点についてみると、最大手のカンタス航空をはじめとする上位5社のシェアは64.8%、59.2%、51.9%と年々下落している（図表2）。カンタス航空が1位、シンガポール航空（Singapore Airlines）が2位であることに変わりがないが、3位以下ではメンバーが大きく入れ替わっている。2002年にランクインしていた、ニュージーランド航空（Air New Zealand）、マレーシア航空（Malaysia Airlines）、日本航空（Japan Airlines）はそろって圏外に去り、2012年には、エミレーツ航空（Emirates）、ヴァージン・オーストラリア航空（Virgin Australia）、ジェットスター航空（Jetstar Airways）といった新興勢力に置き換わっている。

図表2：豪州・国際線のマーケット・シェア（搭乗客数ベース）

2002		2007		2012	
Qantas Airways	33.6%	Qantas Airways	26.8%	Qantas Airways	17.7%
Singapore Airlines	11.9%	Singapore Airlines	11.1%	Singapore Airlines	9.2%
Air New Zealand	9.2%	Air New Zealand	9.0%	Emirates	8.4%
Malaysia Airlines	5.4%	Emirates	7.4%	Virgin Australia	8.3%
Japan Airlines	4.7%	Jetstar	4.9%	Jetstar	8.3%
上位5社計	64.8%	上位5社計	59.2%	上位5社計	51.9%
その他	35.2%	その他	40.8%	その他	48.1%
計	100.0%	計	100.0%	計	100.0%

出所）BITRE（2013a）より作成

カンタス航空の戦略経営

カンタス航空のシェアは 33.6%、26.8%、17.7% と、半分ちかくにまで落ち込んでいるが、同社グループのジェットスター航空が 4.9%（2007 年）、8.3%（2012 年）のシェアを獲得しているため、両社を合計した、カンタス・グループ全体でのシェアの減少はそれほどではなく、33.6%、31.7%、26.0% となっている。

一方、国内線市場では、カンタス・グループのシェアは 50% を超え、圧倒的なリーダーとしての地位を占めている。

政府統計で国内線マーケット・シェア（搭乗客数ベース）は公開されていないが、定時運航率（On Time Performance）のレポート（BITRE, 2013b）から、定期便本数ベースでシェアを計算すると以下ようになる（図表 3）。

図表 3 では、定期便を運航する主要企業を、カンタス（Qantas）、ヴァージン・オーストラリア（Virgin）、リージョナル・エクスプレス（ReX）、そしてシンガポールのタイガー航空（Tiger）の 4 つに分けて整理した。定期便ベースでみると、カンタスのシェアは 56.3% と圧倒的であり、これにヴァージン・オーストラリアが 29.4% で続いている。なお、豪州の航空会社には、広い国土に点在する鉱山資源や観光資源と都市を結ぶ、ビジネス

図表 3：豪州・国内線のマーケット・シェア（定期便本数ベース、2012 年）

航空会社		定期便	定期便シェア	定時運航率
Qantas	Qantas	124,478		85.9%
	QantasLink	111,281		76.7%
	Jetstar	74,743		76.1%
	Qantas 計		56.3%	
Virgin	Virgin Australia	136,363		83.3%
	Virgin Australia - ATR/F100	15,581		83.3%
	Skywest	10,187		78.0%
	Virgin 計		29.4%	
ReX	Regional Express	64,811	11.7%	85.1%
Tiger	Tiger Airways	14,334	2.6%	82.8%
	合計	551,778	100.0%	

出所）BITRE (2013b) より作成

スやレジャー向けのチャーター便運航会社や小規模な地域航空会社が存在し、ニッチ市場を形成しているが、それらはこの統計には含まれていない。また、2013年現在、カンタスがリーダーで、それをヴァージンとリージョナルが追う構造になっているが、以前はカンタスに匹敵する規模のアンセット航空 (Ansett Airlines) が存在していた。同社は1935年に設立された歴史あるエアラインだったが2001年に倒産し、以後、国内市場ではカンタス1強時代が到来することになった。

カンタス航空とジェットスター航空を併せた、カンタス・グループのマーケット・シェアは、同社の資料 (Data Book 2012) にも記載されている。それによると、カンタス航空の国内線シェアは2002年に74%だったものが、2011年には45%と、30ポイント近くも下落したものの、ジェットスター航空のシェア20%のおかげでグループ全体で65%を維持している。カンタスは年次報告書(2004年, p. 13)で、国内線シェア65%の維持、を経営目標として掲げているが、その目標はかろうじて達成され、国内線市場では圧倒的なリーダーとなっている。

一方、カンタス航空の国際線シェアは2002年に32%であったものが、2011年には19%まで落ち込んでいるが、国内線と同様に、ジェットスター航空のシェアが8%あるため、グループ全体では27%のシェアを確保している。国内線市場ほどではないものの、国際線市場でもカンタスは第一位を確保している。

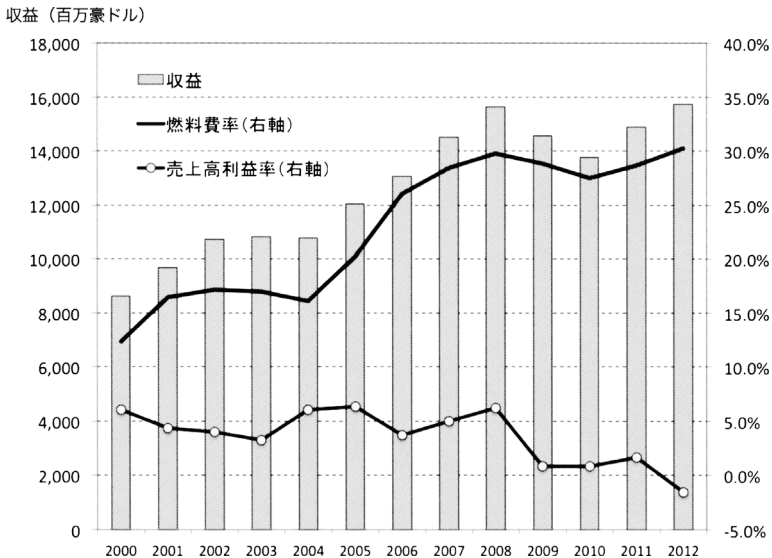
豪州の航空市場は現在に至るまで右肩上がりの成長を遂げてきたものの、国際線市場と国内線市場の2つに分けてみると、両者のバランスに変化が見られ、国内線市場が相対的に重要度を増している。その中で、カンタスの競争地位は、国内線、国際線ともに競合他社の攻勢を受けてシェアを落としつつあるものの、依然として、リーダーとしての存在感を維持している。

3. 厳しい環境変化と経営変革の歴史

カンタス・グループ全体の収益 (revenue, 売上高) は2000年の8,624百万豪ドルから2倍ちかくまで伸び、2012年に15,724百万豪ドルとなった (図表4)。

この間、原油価格 (WTI 先物価格) が1バレル30ドルから2008年には146ドルまで急騰、その後のリーマン・ショックにより、30バレル台まで低下したものの、再度上昇し、近年は90ドル近傍で推移してきた。しかしジェット燃料の価格 (ケロシン, Kerosene-Type Jet Fuel Spot Price) はリーマン・ショック後も高値を更新し続けている。そのため、エアラインの経営にとって燃料費の負担は非常に大きく、2000年代初頭には営業費用の

図表4：カンタス・グループの業績推移



注1) 燃料費率は営業費用 (operating expenditures) に占める燃料費の割合

注2) 売上高利益率は税引後最終利益 (statutory profit after tax) で計算

出所) Qantas Airways, *Qantas Data Book 2009 & 2012* などより作成

10% 程度を占めるに過ぎなかったものが、その後、20% を超え、近年では 30% を占めるまでになり、人件費さえも抜いて、最も大きなコスト要因となっている。

もし燃料費の増加分を価格に転嫁できなかったり、経営努力で吸収できなければ大幅な赤字になり、多くの米国系大手航空会社が陥ったような苦境に立たされることになる。燃油サーチャージなどで価格転嫁が進んだことから、燃料費の負担増に比例してカンタスの収益は拡大し、税引後最終利益は黒字を確保し、売上高利益率は長年にわたってプラスの数字を誇ってきた。ただ、その数字は年々悪化の一途をたどっており、2012 年、初めてマイナスに陥ることとなった。この 10 年間で燃料費の割合が 20 ポイントも増え、コストの 30% も占めるようになったわけだが、もしそれがなければ、売上高利益率は非常に高くなるだろう。

カンタスの収益動向を事業セグメントごとに分けてみると、主力の航空事業の落ち込みを、新たに立ち上げた事業がカバーしていることがわかる。

カンタス・グループでは、カンタス・ブランドでの航空事業 (Qantas)、ジェットスター・ブランドでの航空事業 (Jetstar)、Qantas Frequent Flyer[®]でのロイヤルティ・プログラム事業 (QFF) の 3 つが主たる事業セグメントである。

これらの事業について、2007 年から 2012 年までの、収益 (revenue、横軸) と利益 (underlying EBIT、突発的な収益要因やコスト要因を除いた定常的な税引前金利支払前利益、縦軸) の動きをまとめたのが図表 5 である。プロットした点が右斜め上方へ移動すれば収益・利益ともに増えており、その角度が急になればなるほど、売上高利益率(ここでは underlying EBIT / revenue)も向上していることを意味する。

主力の Qantas 事業は、2008 年決算まで長年にわたって、収益でも利益でも圧倒的な規模を誇っていた。ところが、2008 年のリーマン・ショックを機に利益は急落し、それ以後、収益は相対的に大きいものの、利益へ

カンタス航空の戦略経営

の貢献度は他の事業には遠く及ばない状態になっている。

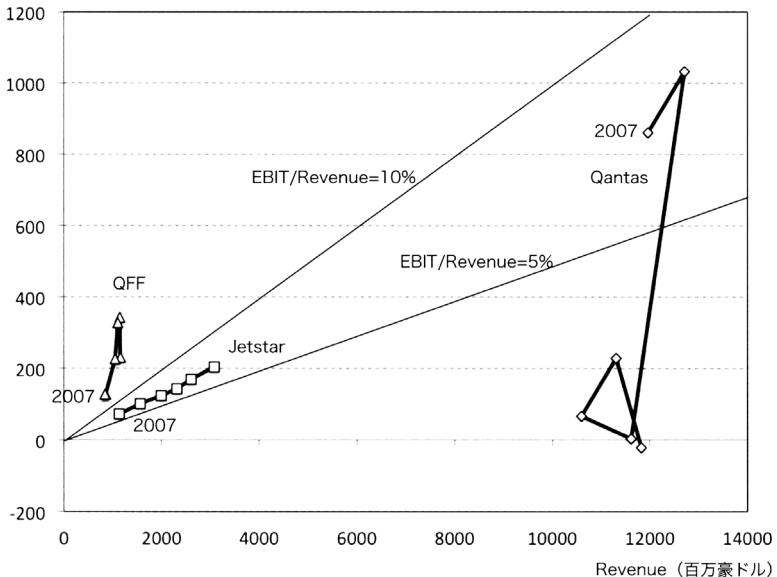
これに代わって、LCC である、Jetstar 事業は順調に成長をとげ、収益の規模は Qantas 事業の三分の一弱だが、グループ全体への利益には安定的に貢献している。また、将来的な株式公開も視野に入れ、独立した事業体として分離された QFF 事業も、不振が続く航空事業を補完すべく、利益貢献度はとても大きくなっている。

航空事業では、主力の Qantas 事業の不振を、LCC である Jetstar 事業が補う形になっているが、これについてもう少し細かく分析してみよう。

航空事業を6つの航空ブランド・セグメントに分け(図表6-1)、座席稼働率(縦軸)と搭乗客数(横軸)の推移を図に描いてみると、セグメントごとの動向が顕著になる(図表6-2)。

図表5：事業セグメント別に見た収益・利益の推移(2007-2012年)

Underlying EBIT (百万豪ドル)



出所) Qantas Airways, Annual Reports, 2007-2012 より作成

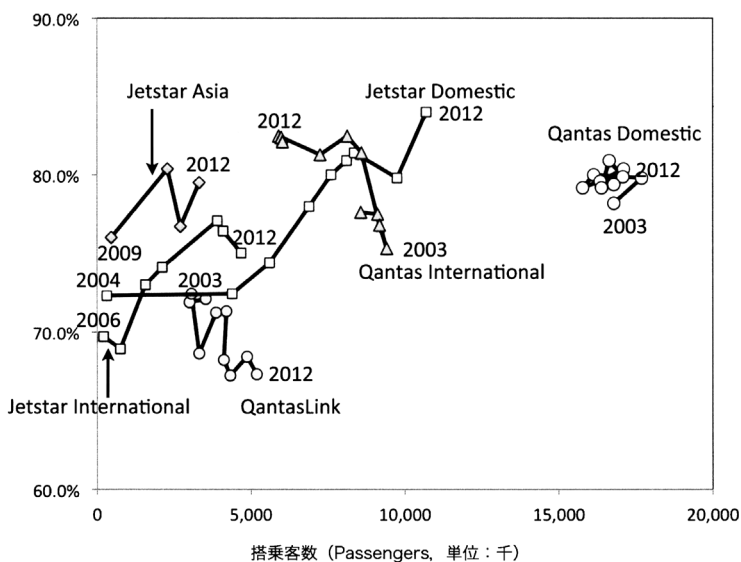
搭乗客数が最も多いセグメントは、カンタスの国内線（Qantas Domestic）で、その数は平均で年間約1,700万人に達する。座席稼働率は80%程度であり、過去10年間で小幅な増減を繰り返しているものの、それほど大きな変化はない。カンタスの国内線には QantasLink というコミューター

図表6-1：航空事業ブランド・セグメント

Qantas Domestic	カンタスの国内線（※1）	2003・2012年
Qantas International	カンタスの国際線	2003・2012年
QantasLink	カンタスの国内線コミューター	2003・2012年
Jetstar Domestic	ジェットスターの国内線	2004・2012年
Jetstar International	ジェットスターの国際線	2006・2012年
Jetstar Asia	ジェットスターのアジア路線	2009・2012年

※1) QantasLink を除く国内線

図表6-2：航空事業ブランド別の搭乗客数と座席稼働率
座席稼働率（Load Factor）



出所）Qantas Airways, *Qantas Data Book 2012* より作成。

航空サービスがあり、これは搭乗客数は微増しているが、座席稼働率はむしろ低下傾向にある。しかし国内線全体からすると搭乗客数の割合は小さく、QantasLink の座席稼働率の低さがグループ全体の足を大きく引っ張る状況にはない。また、カンタスの国際線 (Qantas International) の搭乗客数は 2003 年から減少傾向にあるが、座席稼働率は 77% から 82% へと 5 ポイントの改善が見られている。

カンタス・ブランドでは、安定的な国内線ビジネスと、減少傾向にある国際線ビジネスの一方で、ジェットスター・ブランドでの 3 つのセグメントはいずれも上昇傾向にある。とくに、ジェットスターの国内線 (Jetstar Domestic) の搭乗客数の伸びは著しく、Qantas Domestic の半分以上を超えるまでになり、座席稼働率はすでにそれを凌駕している。また、Jetstar International, Jetstar Asia とともに搭乗客数、座席稼働率ともに堅調に伸びている。

前述の図表 5 と併せてみると、ジェットスターの収益はカンタスの三分の一弱に過ぎないが、搭乗客数ではすでに肉薄しつつあり、利益の貢献度はカンタスを大きく上回っていることがわかる。

4. 世界的危機への対応

ところで、この 10 余年の間に、2001 年の 9 - 11 テロと 2008 年のリーマン・ショックという、2 つの未曾有の世界的危機が発生し、航空業界は大打撃を受けることとなった。これらの危機で、カンタスはどのような影響を受け、それにどのように対応したのだろうか。

まずはじめに、9 - 11 テロが起きた 2001 年を挟んだ、2000 年から 2002 年までの航空事業の収益状況を見てみよう (図表 7)。

2000 年から 2001 年にかけての航空事業の収益は対前年比 10.5% 増、9 - 11 テロ後の 2001 年から 2002 年にかけてはそれを上回る 14.2% 増であり、危機の影響を受けていない、あるいは受けてもそれをうまく吸収し

たかのように見える。さらに、その理由を探るべく、国内線および国際線の地域別に分けて細かく見ると、2000年から2001年まではすべての地域が1.1%から2.3%の伸びを示していたのに対して、2001年から2002年は国内線のみが16.5%という非常に高い伸びだったが国際線はほとんどがマイナスであったことがわかる。

これほどまでに国内線の収益が高い伸び率を示したのは、カンタスの経営努力ではなく、実は、テロと同時期の2001年9月14日に発生した、アンセット航空の経営破綻によるものである。アンセット航空は、豪州の国内線市場においてカンタスと互角な競争を展開していた。その突然の破綻は豪州経済に計り知れぬ損失をもたらすことになるため、カンタスは5万人分の座席を無償で提供し、6万5千人分に割安価格で座席を提供した。そして、アンセットが撤退した路線の需要の多くを引き受けたために、このような急激な伸びが達成できたのである。それは、同社の平均的な収益伸び率の、実に7年分に匹敵するものであった、と報告されている（年次報告書、2002年、p. 4）。

次に、2008年11月に発生した、いわゆるリーマン・ショックの影響について検討してみよう。この危機も世界の航空業界に甚大な被害を与え、IATA (International Air Transport Association) は、2009年に業界全体で90億

図表7：地域別航空事業収益の伸び率（2001 - 2002年）

		航空事業収益(百万豪ドル)			増加寄与度	
		2000	2001	2002	2000-2001	2001-2002
国内線	Australia	4,618	4,789	6,233	2.2%	16.5%
国際線	UK & Europe	856	1,003	943	1.9%	-0.7%
	Japan	631	761	735	1.6%	-0.3%
	Asia *1)	646	830	737	2.3%	-1.1%
	America & Pacific	874	990	901	1.5%	-1.0%
	Other regions	309	393	462	1.1%	0.8%
計		7,934	8,766	10,011	10.5%	14.2%

注 *1) South-East Asia / North-East Asia

出所) Qantas Airways, *Annual Reports*, 2000-2002 より作成

米ドルのネット・ロスが発生すると予測している。

この危機を挟んだ時期、2007 年から 2008 年にかけての航空事業の収益（Qantas 事業と Jetstar 事業）は、対前年比 9.0% の伸びであったものが、2008 年から 2009 年には 5.6% のマイナスになっている。

これに対して、カンタスは以下のようなアクションを起こしている（年次報告書、2009 年、p. 11）。

- （1）機材（飛行機）の調達において 4 年間で 79 億ドル分の投資をキャンセルまたは延期。
- （2）手元流動性を増すために、34 億ドルの資金調達を実施。
- （3）事業活動によるキャッシュ・イン・フローを増やすために、フライトの統合、カンタスからジェットスターへのキャパシティ（座席容量）の移行、Qantas Frequent Flyer[®] プログラムの充実。
- （4）コストを削減し、キャッシュ・アウト・フローを減らすために、フライト本数の減少、機材 10 機分の運航停止、管理職 590 名分の削減、従業員 1,250 名分の削減、経営者への報酬の凍結など。

このような対応により、その後はまた、成長軌道に復帰することになった。

5. ツー・ブランド戦略と機材戦略

カンタス・グループは 2000 年代初頭からの厳しい競争環境に直面し、従来とはまったく異なったロジックのビジネス、LCC というビジネス・モデルを新たに展開することで経営変革を成し遂げてきた。それがジェットスター航空である。

カンタスが LCC をはじめた理由のひとつは、ヴァージン・ブルー航空（後のヴァージン・オーストラリア航空）が 2000 年 8 月に LCC として新規参入してきたことである。年次報告書（2004 年、p. 13）でカンタスは、ヴァージンに対抗し、それよりも収益性の高い事業を展開することを目標とし

て掲げ、ジェットスター航空を「The New Low-Cost Domestic Leisure Carrier」と位置づけ、価格に敏感な国内線のレジャー客をターゲットとすることを表明している。一般的にLCCは低価格であるがゆえに、これまでエアラインを一度も利用したことのないような顧客も取り込むことができる。ヴァージンの参入に対抗する目的もあるだろうが、急速に拡大した豪州国内線レジャー市場を開拓するにはこのような事業展開は妥当だといえよう。ちなみに、ジェットスター航空というチャレンジングなビジネスの展開に向け、カンタスは1990年の豪州航空規制緩和後はじめて、2003年7月に国内線料金全体をシンプルなものに改め、ボーイングB717を14機、急遽、オペレーティング・リースで調達し、準備を進めている（年次報告書、2003年、p. 15）。

豪州国内市場でのジェットスター航空の成功により、カンタスはさらに、LCCビジネス・モデルで国際線市場へ進出している。ジェットスター航空の国際線（Jetstar International）やジェットスター・アジア航空（Jetstar Asia）などによって、いまだに国有エアラインが多く、新規参入の余地がある、アジア路線へ進出し、勢力を拡大しつつある。

カンタス航空とジェットスター航空という、2つのブランドを柱に戦略を展開するという経営方針は、「ツー・ブランド戦略」（Two Brand Strategy）として明確に打ち出されている（年次報告書、2005年、p. 11；2007年、p. 8；2008年、p. 8など）。これまでのところ、この戦略は成功しているようで、継続的に落ち込んでいたカンタス航空のマーケット・シェアをジェットスター航空がカバーしており、グループ全体で国内線市場シェア65%を確保する、という目標は達成されている。

たしかにジェットスター航空は成功しているが、2000年代初頭、カンタスはヴァージンなど競合他社の攻勢に、従来どおり、カンタス航空だけで対応しようとした形跡がある。年次報告書（2000年、p. 5）によると、国内戦略（Domestic Strategy）として、大幅なディスカウントで攻勢をしか

ける競合他社に対して、単に価格で反撃するのではなく、既存顧客である法人や旅行代理店との関係を強化したり、既存のリソースを組み合わせ、統合戦略 (Integrated Strategy) で対抗することが掲げられ、国際戦略 (International Strategy) では、英国航空はじめ、One World 加盟航空会社などとのパートナーシップの形成、ビジネス客の重視、超大型機材 (Very Large Aircraft, VLAs) の評価を行うとしていた。

カンタスは、ジェットスター航空をはじめの前から、ツー・ブランド戦略を綿密に策定し、それを進めたというよりも、試行錯誤し、学習する中で、ツー・ブランド戦略が形成されたと考えられよう。その後、ロイヤルティ・プログラム事業、航空貨物事業などでも「ブランド」を意識するようになり、年次報告書 (2012 年, p. 12) などではツー・ブランド戦略ではなく、「マルチ・ブランド戦略」 (Multi-Brand Strategy) として打ち出されている。

このような航空事業を、長期的な視点から支えるのが機材戦略 (fleet strategy) である。カンタスは古くから、安全に対する意識が高いため、機材や整備に対しては積極的な設備投資を行うことで知られる。10 年先を見越して、古い機材を退役させ、燃費効率の良い機材の導入を進めることで、長期にわたって燃費節約をめざしている。たとえば、2003 年 2 月に開始された Sustainable Future プロジェクトではオペレーティング・コストを 2 年間で 10 億ドル減らすことなどが目標とされている。

カンタスは長距離路線を多く抱える一方で、国内線市場でも支配的なシェアを握っているため、どのように効率的な機材を、どのタイミングで調達していくか、機材戦略は複雑である。超大型機エアバス A380 の導入で国際線市場のマーケットシェアの増加を見込みつつ、同時に、B747-300, B747-200, B747SP, B767-200 といった老朽化した機材の退役させている。ジェットスター航空向けには、当初、ボーイング B717 を利用していたが、2011 年時点では、150 席クラスのエアバス A320-200 を 56 機、A320

図表8：カンタス・グループの運航機材（飛行機）の推移

Brand	Maker	Type	2000	2004	2008	2011	
Qantas	Boeing	B747	B747-400ER	6	6	6	
			B747-400	24	24	20	
			B747-300	5	6	4	
			B747-200B	3			
			B747SP	2			
	B767	B767-300ER	22	29	29	25	
		B767-200ER	7	2			
	B737	B737-800		21	35	46	
		B737-400	22	21	21	19	
		B737-300	16	17	5		
	B717	B717-200			14	11	
	Airbus	A380	A380-800				10
		A330	A330-300		3	10	10
			A330-200		4	4	8
British Aerospace	Bae 146	17	10				
Shorts	SD360	4					
Bombardier	Dash 8	25	33	27			
	Q200/Q300				21		
	Q400			9	22		
Fokker	F100				2		
EMB	EMB120				7		
subtotal			147	176	188	207	
Jetstar	Boeing	B717	B717-200	14			
	Airbus	A330	A330-200		6	9	
		A321	A321-200		2	6	
		A320	A320-200		28	56	
	subtotal				14	36	71
total			147	190	224	278	

Boeing	101	140	138	127
Airbus		7	50	99
others	46	43	36	52
total	147	190	224	278

Boeing	68.7%	73.7%	61.6%	45.7%
Airbus	0.0%	3.7%	22.3%	35.6%
others	31.3%	22.6%	16.1%	18.7%
total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

の派生系である A321-200 を 6 機，250 席クラスの A330-200 を 9 機，計 71 機を提供している。

この 10 余年の運航機材リスト（図表 8）の変化を眺めてみると，まずはじめに気づくことは，ボーイングからエアバスへのシフトである。

カンタスが 2000 年時点で運航していた 147 機のうち，ボーイングは実に 68.7% を占め，エアバスは 1 機もなかった。その後ジェットスターの運航にともなってエアバスの導入がはじまり，2011 年にはボーイング 45.7%，エアバス 35.6% となっている。この間，機材の純増数でいえば，ボーイングは 26 機であったのに対し，エアバスは 99 機となっている。脱ボーイングを意図したことかどうか判断することはできないが，結果として，エアバスとボーイング双方に対して強い交渉力を持つようになったとはいえよう。

また，座席数が 300 席，400 席を超えるボーイング B747，最大で 800 席となるエアバス A380 といった大型機の占める割合が下がり，中型・小型機の割合が上がった，という傾向も見いだせる。大型機の保有割合は，2000 年には B747 が 34 機であったので全体（147 機）の 23.8% を占めていたが，2011 年には B747 が 26 機と A380 が 10 機の計 36 機だったので，全体（278 機）の 12.9% にまで低下している。それに代わって，B737，A320，Bombardier Q400 といった，燃費効率に優れ，騒音問題に強い中型・小型機が導入されてきた。

このような機敏な機材戦略により，需要が急拡大した，豪州国内線市場に柔軟に対応することができたといえよう。

6. むすびにかえて

カンタスは豪州でリーダーとしての競争地位を長年にわたって確立してきた。アンセツ航空の破綻という敵失もあり，とくに国内線市場での競争地位は比較的安定しているかのように見える。そのような地位にあるカ

ンタスだからこそ、本稿で検討したような、カンタス航空とジェットスター航空という 2 つのブランドを抱える、ツー・ブランド戦略が成功した、という側面は否めない。

しかし、いわゆるレガシー・キャリアであるカンタス航空というビジネスモデルと、それとはまったくロジックの異なる、LCC のジェットスター航空を同時に抱え、機材戦略を巧みに展開しつつ、国内線市場や国際線市場を攻めることはそうとうな困難を伴うはずである。

なぜこのようなオペレーションが可能になったかといえ、ひとつの説明として、カンタス航空、ジェットスター航空、ロイヤルティ・プログラム (Qantas Frequent Flyer[®])、貨物事業などを独立したブランドとして確立し、独立採算制として、それぞれの会社の経営を独立した経営者に任せている、ということが挙げられよう。年次報告書 (2012 年など) には、経営者の報酬 (remuneration) についての規程が開示されており、経営者ごとのミッションが細かく決められていることがわかる。

カンタスの戦略展開から学ぶことは、レガシー・キャリアでさえ、ヴァージン・ブルー航空のような LCC に対峙したときには自らのビジネス・モデルに拘ることなく、新たなビジネス・モデルを作り上げる、ということであろう。競争が進化するにしたがって、レガシー・キャリアが LCC の経営要素を取り入れたり、逆に、LCC がレガシー・キャリアの経営要素を取り入れるといった、「競争の収斂 (convergence)」については別の機会に論じたい。

参 考 文 献

(報告書)

Bureau of Infrastructure, Transport and Regional Economics (BITRE, 2013a) *International airline activity 2012, Statistical Report*, Department of Infrastructure and Transport (DoIT), Australian Government.

Bureau of Infrastructure, Transport and Regional Economics (BITRE, 2013b),

カンタス航空の戦略経営

Domestic airline on time performance 2012, Statistical Report.

Bureau of Transport and Communications Economics (BTCE, 1991) *Deregulation of Domestic Aviation-the First Year*, BTCE Report #73.

Qantas Airways, *Annual Report*, 2000-2012.

Qantas Airways, *Qantas Airways Data Book 2008-2009*.

Qantas Airways, *Qantas Airways Data Book 2012*.

(統計・年鑑)

Department of Infrastructure and Transport (DoIT), *Australian Domestic Airline Activity Annual Publications*, 1956-2012.

Department of Infrastructure and Transport (DoIT), *Australian International Airline Activity Annual Publications*, 1956-2012.

イカロス出版 (2013) エアライン年鑑：2013-2014，イカロス出版。

(URL)

BITRE (Bureau of Infrastructure, Transport & Regional Economics,) Department of Infrastructure and Transport, Australian Government,

URL : <http://www.bitre.gov.au/>

Airbus URL : <http://www.airbus.com/>

Boeing URL : <http://www.boeing.com/boeing/>

付 記

本稿は，成城大学教員特別研究助成（2012年度）の研究成果の一部である。

（2013年5月28日脱稿）